

FACULDADE DE CIÊNCIAS GERENCIAIS DE MANHUAÇU

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NA PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DA CIDADE DE
MANHUAÇU/MG.**

Camila Coelho de Amorim Ferreira

Manhuaçu

2012

Camila Coelho de Amorim Ferreira

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NA PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DA CIDADE DE
MANHUAÇU/MG.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no curso Superior de Administração em Agronegócio, da Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu, como requisito parcial á obtenção do título de Bacharel em Administração em Agronegócio.

Área de concentração: Comportamento Organizacional.

Orientador (a): Rosane Aparecida Moreira, MSC.

Manhuaçu

2012

Camila Coelho de Amorim Ferreira

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NA PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no curso Superior de Administração em Agronegócio, da Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração em Agronegócio.

Área de concentração: Profissionalização das Empresas Familiares.

Orientador (a): Rosane Aparecida Moreira

Data de Aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Convidado
Instituição

Rosane Aparecida Moreira
FACIG

Prof. Convidado
Instituição

Manhuaçu
2012

RESUMO

Verifica-se que as empresas familiares vêm buscando a profissionalização de sua administração, considerando os aspectos tecnológicos, físicos e a gestão de pessoas. O aumento da qualificação e de conhecimentos dos profissionais têm sido uma das principais mudanças no ambiente das organizações, pois com a profissionalização da gestão surge a necessidade de contratar gestores capacitados para ocupar funções estratégicas dentro da organização. Todavia, essa modificação no modelo de gestão impacta diretamente a vida das pessoas em todos os níveis, pois modifica a cultura organizacional da empresa. E esse processo pode vir a ser lento. Contudo a presente pesquisa teve como objetivo verificar se a cultura organizacional influencia a profissionalização de uma empresa familiar do comércio varejista de móveis e eletrodomésticos de Manhuaçu/MG. A metodologia utilizada foi o estudo de caso e a coleta dos dados realizada por meio dos seguintes instrumentos qualitativos: entrevista padronizada e um questionário. Os resultados do estudo demonstraram que a cultura organizacional da empresa objeto desse estudo foi moldada conforme os valores e as crenças do seu fundador. E que a cultura organizacional dessa empresa vem impactando de forma positiva, o seu processo de profissionalização da gestão, ainda em transição.

PALAVRAS-CHAVE: Empresas; Família; Profissionalização; Cultura; Organizacional

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Definição clara da profissionalização dos sistemas que é percebida pelos funcionários.....	23
Gráfico 2: Processo de profissionalização claro e servindo de base para o ingresso de novos funcionários	24
Gráfico 3: Definição da estrutura organizacional e profissional.....	25
Gráfico 4: O processo de profissionalização da gestão contribui para o sucesso da empresa.....	26
Gráfico 5: Trabalhar em uma empresa profissionalizada facilita o desenvolvimento das atividades.....	27
Gráfico 6: Existe uma relação profissional bem definida entre sócios, diretores e demais funcionários da empresa.....	27
Gráfico 7: Formação acadêmica dos profissionais.....	28
Gráfico 8: Cursos de aperfeiçoamento para os profissionais.....	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA.....	08
1.2 JUSTIFICATIVA.....	08
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.2 Objetivos Específicos	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 AS EMPRESAS FAMILIARES E SUAS CARACTERÍSTICAS	11
2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES	13
2.2.1 Vantagens das Empresas Familiares.....	13
2.2.2 Desvantagens das Empresas Familiares	14
2.3 SUCESSÃO E CONFLITO NA EMPRESA FAMILIAR.....	15
2.4 A IMPORTÂNCIA DA PROFISSIONALIZAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES	16
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
3 METODOLOGIA	20
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	20
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	21
3.3 COLETA DE DADOS.....	21
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	22
3.4.1 Características da Empresa Analisada	22
3.4.2 Definição da Formalização da Profissionalização	23
3.4.3 Estrutura Organizacional e Profissional da Empresa	24
3.4.4 O Processo de Profissionalização da Gestão	25
3.4.5 Formação Acadêmica e Aperfeiçoamentos	28
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	31
4.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	31
4.3 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	31
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
ANEXO I: QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO	35
ANEXO II: ENTREVISTA PARA AVALIAÇÃO	37

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização o mercado tem se tornado cada vez mais competitivo. Com isso, diversas empresas, principalmente as micro e pequenas empresas, vêm perdendo seu espaço, em consequência da falta de estratégias bem definidas e pela utilização de métodos de gestão ultrapassados. Essas empresas geralmente têm características peculiares quanto a seus modelos de gestão, como: gestão familiar, administração centralizada e pouca participação dos colaboradores (SOUZA, 2004).

Esses tipos de administração se não forem bem definidas e imparciais podem prejudicar o desenvolvimento da empresa, devido ao fato de o processo decisório ser centralizado na alta direção, não considerando, em sua grande maioria, as opiniões e visões dos colaboradores da empresa (MAMEDE, 2004).

Verifica-se que as empresas familiares vêm buscando a profissionalização de sua administração, considerando os aspectos tecnológicos, físicos e a gestão de pessoas. O aumento da qualificação e de conhecimentos dos profissionais têm sido uma das principais mudanças no ambiente das organizações, pois com a profissionalização da gestão surge a necessidade de contratar gestores capacitados para ocupar funções estratégicas dentro da organização (MACEDO, 2007).

Todavia, essa modificação no modelo de gestão impacta diretamente a vida das pessoas em todos os níveis, pois modifica a cultura organizacional da empresa. E esse processo pode vir a ser lento. Contudo, essa transição exige um cuidado maior da gerência, pois se as mudanças nos processos não forem bem efetuadas, com objetivos bem traçados e claros, todo o trabalho de transição não se aplicará e com isso a empresa poderá ter enormes prejuízos e danos (RICCA, 2005).

Considerando que a principal mudança está relacionada ao comportamento dos colaboradores da organização, o administrador deve desenvolver estratégias focadas na gestão de pessoas. O processo inicia-se buscando conscientizar a equipe de colaboradores sobre a importância das mudanças para que aceitem e encarem como sendo algo importante para o sucesso da organização e consequentemente para o sucesso pessoal de cada membro da equipe (MARQUES, 2011).

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

As empresas familiares têm se mostrado cada vez mais importantes para o desenvolvimento da economia globalizada, por serem empresas com possibilidade de perpetuação através das gerações. Esta peculiaridade também as torna diferentes de uma empresa não familiar, pois o peso de um sobrenome, às vezes, pode causar equívocos administrativos por parte dos gestores dessas organizações (FUJIOKA, 2002).

Nas empresas familiares se percebe a importância do papel da cultura organizacional para a efetivação do processo de profissionalização da gestão, sendo que, a mudança não deve ser imposta, pois “a partir de métodos tradicionais de imposição, sua eficácia é quase sempre de curto prazo” (TAVARES, 2005, p. 421).

Assim sendo, o problema levantado na presente pesquisa é: Como a cultura organizacional influência a profissionalização de uma empresa familiar do comércio varejista de móveis e eletrodomésticos de Manhuaçu/MG?

1.2 JUSTIFICATIVA

As empresas familiares possuem importante papel na economia brasileira, tendo destaque no âmbito de negócios. Boa parte das maiores empresas do país já foram, ou são, familiares em sua essência. Nesse contexto, empresas familiares têm sido frequentemente observadas e estudadas, em razão do evidente potencial de desenvolvimento que possuem (RICCA, 2005).

Por natureza as empresas familiares já possuem certa complexidade, pelo fato de possuírem estreitos vínculos entre a família, a propriedade e a gestão do negócio, o que dificulta a conciliação das relações familiares com as econômicas e financeiras (MARQUES, 2011).

De acordo com SEBRAE (2009) aproximadamente 80% das grandes empresas brasileiras são de propriedade familiar. A administração destas empresas está na maioria das vezes restrita aos membros da própria família. Com o aumento da concorrência internacional e da dinâmica dos negócios, passou-se a exigir uma

administração adequada às exigências desta nova realidade. O que faz com que as empresas familiares busquem uma rápida adaptação aos desafios encontrados para poderem dar continuidade aos negócios.

As empresas familiares têm se mostrado cada vez mais importantes para o desenvolvimento da economia globalizada, por serem empresas com possibilidade de perpetuação através das gerações (RICCA, 2005).

O ciclo de vida da empresa familiar está ligado diretamente ao processo sucessório, portanto, deve haver planejamento onde o sucessor deve possuir características, atitudes e habilidades necessárias e conhecimento da empresa que passará a administrar (MAMEDE, 2004).

A ineficiência da gestão tem impacto direto nos problemas de sobrevivência dos empreendimentos familiares, causando problemas ao processo sucessório, à profissionalização de quadros e aos conflitos entre integrantes da família. Estudos indicam que o processo de sucessão em empresas familiares é falho. Quando o negócio é passado para a seguinte geração, na maioria das vezes a experiência acumulada não é transmitida ou bem aceita. Assim, verifica-se que, de geração a geração, as questões familiares podem agravar a condução dos negócios, afastando o empreendimento da gestão profissional (MARQUES, 2011).

Considerando que as empresas familiares, geralmente, são o berço das grandes empresas, acredita-se que o estudo aprofundado das peculiaridades e desenvolvimento dessas organizações poderá contribuir para o aperfeiçoamento e amadurecimento dos empresários familiares, e consequentemente cooperando para a melhoria das organizações empresariais do país.

A importância do seguinte estudo se embasa no aprimoramento de modelos organizacionais existentes e possíveis ações a respeito, no sentido de promover o desenvolvimento das organizações familiares e, dessa forma, por consequência, da região em que as mesmas estão inseridas.

Assim sendo a proposta da presente pesquisa é procurar demonstrar até que ponto a cultura organizacional pode influenciar na profissionalização das empresas familiares objeto desse estudo?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a influência da cultura organizacional na profissionalização de uma empresa familiar do comércio varejista de móveis e eletrodomésticos de Manhuaçu/MG.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as principais características das empresas familiares;
- Verificar o processo de profissionalização da gestão nas empresas familiares e o impacto que proporciona sobre a cultura organizacional da empresa objeto deste estudo;
- Descrever as principais dificuldades encontradas pela empresa familiar no que se refere ao processo sucessório.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AS EMPRESAS FAMILIARES E SUAS CARACTERÍSTICAS

As empresas familiares têm importante papel na economia brasileira e mundial, sendo que mais de 80% de todas as empresas do mundo se classificam como familiares (FREITAS; BARTH, 2010). Entretanto, a maioria dessas empresas são de pequeno porte e sem nenhuma expectativa de crescimento, sendo passadas de geração em geração. Entretanto, algumas dessas empresas podem ser vistas entre as maiores e de mais sucesso do mundo (OLIVEIRA e PAPA, 2009).

De acordo com Ricca (1967 *apud* MACCARI; CAMPANÁRIO, 2006), Donnelley (1998 *apud* MACCARI; CAMPANÁRIO, 2006) e Lodi (1998 *apud* MACCARI; CAMPANÁRIO, 2006), para que uma empresa possa ser considerada familiar, é preciso que o controle esteja com uma família por, pelo menos, duas gerações, onde haja uma reciprocidade da política geral da empresa e dos interesses e metas da família.

Já para Garcia (2001), uma empresa familiar é aquela controlada por uma ou mais famílias. Bernhoeft (1996) definem empresa familiar como não sendo somente aquela que possui membros da família, mas sim aquela que é baseada em um relacionamento que possui variável dedicação e tempo de empresa.

Para Santana e Silva (2001) empresa familiar é aquela em “que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital”.

Tavares, Santos, Souza e Silva (2001) enfocam que as empresas familiares têm como características básicas a sucessão do poder de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.

De acordo com Silva *et al* (1999, p.05), a empresa para ser considerada familiar deve possuir reunir algumas características:

- A família deve ter a propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, majoritária ou controle minoritário;

- A família deve ter influência direta nas diretrizes da gestão das empresas;
- Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família;
- O processo sucessório da empresa é determinado pela família.

Já Lethbridge (1997, p. 24), divide as empresas familiares em três tipos diferentes de empresas:

A empresa familiar tradicional: possui capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira e domínio completo sobre os negócios exercido pela família;
A empresa familiar híbrida: o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;
A empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionaria significativa.

Para Donnelley (1976, *apud* BEZERRA, 2000, p. 13), as principais características das empresas familiares são as seguintes:

- o posicionamento do familiar na empresa influência diretamente em sua situação na família;
- o conselho administrativo é composto por filhos e esposas dos atuais ou antigos dirigentes máximos;
- Cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa ao determinar sua própria carreira a seguir;
- A sucessão nos cargos administrativos é determinada pelos laços de família;
- Acredita-se que as ações realizadas pelos membros da família impactam na imagem da empresa, independentemente de seu grau de ligação com a empresa;
- Os parentes que participam da companhia sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, especialmente quando há prejuízos.

A identidade de uma empresa é formada por valores, crenças e principalmente pelo perfil do fundador ou do grupo que as constitui e iniciou a formação de suas culturas.

Esta identidade caracteriza a cultura organizacional, que por sua vez, direciona as atitudes dos indivíduos nela inseridos (LETHBRIDGE, 1997).

2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES

2.2.1 Vantagens das Empresas Familiares

Diversos autores tratam os variados aspectos das empresas familiares. Lodi (1993, *apud* CENTURION; VIANA, 2007) em seu estudo tratou das vantagens e desvantagens verificadas nesse tipo de organização, destacando como principais forças das empresas familiares:

- Maior proximidade entre os dirigentes e os sócios, colabora para a comunicação entre os diversos setores da empresa, e também faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa;
- Maior lealdade dos empregados dentro deste tipo de empresa;
- Possibilidade de expandir a reputação da família para todo o país;
- Decisões são tomadas com mais rapidez;
- A escolha correta do sucessor na direção do negócio, causa um grande respeito pela empresa;
- A sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais;
- As diversas gerações familiares em sucessão possibilitam uma troca de união entre passado e o futuro.

No mesmo sentido Donnelley (1976 *apud* TOMPSITTI; FREIRE, 2006, p. 45):

O valor do relacionamento familiar não se restringe ao papel desempenhado pela família nos negócios da firma e em suas relações públicas. Pode também ter uma função de relevo na organização interna da empresa. Para uma firma pequena, a administração familiar pode evitar mudanças perigosas na direção e garantir que as habilidades competitivas da companhia permaneçam sem igual na praça.

Outro fator importante a ser abordado nesse aspecto é o que tange a profissionalização da gestão das empresas familiares. Ainda segundo Lodi (1993 *apud* CENTURION; VIANA, 2007) a profissionalização da empresa familiar é caracterizada principalmente por três aspectos:

- A integração entre os profissionais familiares, a direção e a gerência da empresa;
- A adoção de métodos administrativos mais racionais;
- A busca de consultorias externas para implantação de modelos de sistemas de trabalho de sucesso em outras empresas.

2.2.2 Desvantagens das Empresas Familiares

Assim como as vantagens, Lodi (1993, *apud* CENTURION; VIANA, 2007) também enumera em seu estudo as desvantagens das empresas familiares:

- A visão dos membros da família de que os recursos da empresa são para favorecimento próprio, podendo ser utilizados de qualquer modo;
- A inexistência de um planejamento financeiro;
- A negação da utilização das ferramentas de marketing;
- O emprego e promoção de parentes por favoritismo, e não por mérito;
- Os conflitos de interesse entre família e organização;

Bernhoeft (1996) trata a sucessão familiar como sendo o ponto principal para o sucesso da empresa. Fator esse que muitas vezes não é considerado pelos fundadores que não tem a preocupação em oferecer uma formação gerencial aos seus sucessores. Assim, o fundador deve estar ciente de que não é eterno, e que deve preparar, enquanto é vivo, o problema da sucessão, podendo evitar assim que a empresa entre em conflito ou morra, pois, uma sucessão mal resolvida pode acabar com todo o patrimônio familiar.

2.3 SUCESSÃO E CONFLITO NA EMPRESA FAMILIAR

Para a perpetuação da organização familiar é importante que haja um processo de sucessão. Mas ao mesmo tempo este processo também pode ser um dos problemas para a sobrevivência do empreendimento familiar, além dos fatores relacionados à ineficácia da gestão, à profissionalização de quadros e aos conflitos entre integrantes da família (FUJIOKA, 2002).

A sucessão é um importante passo para a história da empresa, pois implica na mudança de mãos do poder, saindo um gestor conhecido por todos e entrando um novo, com novas idéias, atitudes e novas perspectivas para a empresa, podendo gerar incertezas na organização (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Normalmente o processo sucessão nas empresas familiares é falho. Pois nem sempre a experiência acumulada é transmitida ou bem aceita pelo próximo gestor. Isso pode prejudicar a condução dos negócios, afastando o empreendimento da gestão profissional (FUJIOKA, 2002).

O uso indevido dos recursos da empresa por seus membros, a falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo, resistência à modernização e o emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência, também podem ser fatores de conflitos nas empresas familiares (LODI, 1998 *apud* MACCARI; CAMPANÁRIO, 2006).

Bernhoeft (1996) também afirma que uma das maiores dificuldades encontradas pela empresa familiar para conseguir sobreviver a longo prazo, está na transferência do poder do fundador para os demais sucessores. O autor ainda traça quatro pontos fundamentais para o processo de sucessão:

- O sucessor precisa gostar do negócio que vai assumir e ter competência;
- Deve existir um mínimo de convergência e definição de papéis na família;
- Clientes e fornecedores têm interferência direta na sucessão;
- A empresa deve assumir responsabilidades sociais.

Segundo ainda Maccari; Campanário e Almeida (2006, p. 56):

A sucessão representa uma fase complicada na vida das empresas familiares porque envolve o processo de transferência de poder e

capital para as novas gerações. Muitas empresas familiares têm enfrentado dificuldades de continuidade, principalmente ao alcançarem a terceira geração de sucessores.

Muitas vezes é no processo sucessório que a continuidade da empresa familiar é definida, pois se neste momento a empresa não apresentar os resultados esperados, isso pode determinar seu fim (OLIVEIRA, 2006).

Oliveira (2006) identifica dois tipos de processos de sucessão nas empresas familiares: a familiar e a profissional. Mas segundo ele a sucessão familiar é o que tem recebido maior ênfase, não descartando a profissional como em significativa evolução nas referidas empresas. Por isso é tão importante a escolha do fundador para sua sucessão, ele deve identificar a melhor opção para sua empresa, priorizando sua operacionalidade.

Ainda segundo Bernhoeft (1996), eles têm a oportunidade de educar seus filhos, e fazer sua escolha enquanto tem lucidez para tomar tal decisão, tendo consciência de que não é imortal, em vez de deixar para que os filhos resolvam esta situação após a sua morte, certamente pode contar com a continuidade de sua obra.

2.4 A IMPORTÂNCIA DA PROFISSIONALIZAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares têm enfrentado grandes problemas devido a falta de objetividade no processo de profissionalização. Isto acontece devido da falta de informações e compreensão sobre o que realmente seja este processo (CAMARGO; FERREIRA, 2006).

De acordo com Ricca (2005), profissionalização é o método pelo qual uma empresa familiar passa a utilizar processos administrativos mais coerentes, atualizados e impecáveis. Caracteriza-se pela união de administradores contratados e assalariados no meio de gestores familiares.

Para Garcia (2001, p.15) profissionalização é o caminho pelo qual os métodos "... de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de seu crescimento".

Já para Ehlers (2006, p. 12) profissionalização é ter:

[...] uma postura profissional em todos os departamentos administrativos da empresa, e se orientar através de indicadores que sejam muito confiáveis, onde todos devem executar o seu papel corretamente, e o mesmo é cobrado pelos seus resultados e tem que lutar pelo seu espaço na empresa.

Mas Ricca (2005) enfatiza que não deve ser primordial na empresa a contratação de administradores profissionais que não sejam da família, o principal deve ser a atitude que a família toma diante da profissionalização.

Para Lodi (1998 *apud* CAMARGO; FERREIRA, 2006) um aspecto importante da profissionalização é a possibilidade de diferenciação dos interesses da família e os da empresa, assim possibilitando assim a diminuição dos conflitos entre ambos, auxiliando na manutenção da harmonia entre os familiares.

De acordo com Bezerra (2000, p. 19):

[...] a profissionalização não é um assunto fácil de discutir, pois alguns membros da família podem não ter capacidade de administrar o negócio, também por não ter membros suficientes ou porque nem todo mundo que pertence a ela está apto a participar do negócio. Pode-se afirmar que a profissionalização da empresa familiar é algo que vai depender, exclusivamente, da adequada implantação de um processo de planejamento e procedimentos, pois, para assegurar o sucesso, antes de qualquer coisa, deve-se haver um planejamento e estipular metas.

Donatti (1999 *apud* CAMARGO; FERREIRA, 2006), divide em três pontos principais o processo de profissionalização: a família, a propriedade e a profissionalização dos responsáveis em gerir os negócios. Por isso, não basta passar a administração da empresa a gestores que não pertencem a família.

Na realidade atual, torna-se vital a capacitação técnica profissional, devido às elevadas exigências do mercado. E as empresas familiares devido ao seu grande crescimento têm se tornado mais complexas, assim necessitando de uma gestão profissional (MARQUES, 2011, p. 5).

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde sua fundação, uma empresa já possui uma cultura histórica vinda da família, como: costumes, crenças, princípios e valores. Segundo Oliveira (1999, p. 40), “a cultura organizacional é representada pelo conjunto de crenças, valores e percepções que consolida uma forma de ser da empresa, uma espécie de personalidade empresarial”.

Para Fleury e Fleury (1997, p.27 *apud* OLIVEIRA; PAPA, 2009, p. 34), cultura organizacional é:

Um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

A cultura organizacional gera os laços que formam a união dos colaboradores dentro da empresa, além dos laços familiares que estão vinculados a uma organização empresarial. Tudo isso efetiva cada vez mais o poder da cultura organizacional na empresa (BORNHOLDT, 2005).

A formação da cultura é originada a partir do compartilhamento de experiências e de aprendizados, partindo principalmente do líder a organização. Essas pessoas vão complementando e compartilhando seus valores, e conforme adquirem mais experiência na resolução de problemas, estabelecerão princípios válidos para todos os membros da organização (MINCER, 2009 *apud* FREITAS; BARTH, 2010).

Para Floriani e Rodrigues (2000 *apud* KREISIG; SPRINGER E PETRY, 2003) com a globalização do mundo empresarial, as empresas familiares modernas, tendem a reorientar seu sistema de gestão, a fim de se adequarem aos novos estilos administrativos e conceitos mercadológicos estabelecidos, no qual a visão de capacitação profissional pode muitas vezes prevalecer sobre os laços familiares.

De acordo com Lima (2009) a cultura organizacional é gerada em três oportunidades:

- é constituída pelo fundador, que idealiza o negócio, e para o nascimento deste negócio são colocadas ações em prática, sendo

que o fundador e a organização tornam-se uma coisa só, sua crenças, valores e concepções são as mesmas;

- É o seu indicador de sucesso, que depois de criado será determinante para a cultura prevalecer ou não, e a forma de administrar é que trará o sucesso para o empreendimento, assim alcançando os objetivos traçados, porque o bom resultado vai gerar confiança e crédito para esta nova cultura, fazendo com seja consolidada na organização;

- Atribui-se ao ingresso dos novos valores e crenças por meio da chegada de novos membros e líderes. As crises se instalaram no momento em que entram novos valores e crenças, pois é uma circunstância crítica que coloca em cheque a cultura atual e com isso abre caminho para vislumbrar novas maneiras de agir, abrindo portas para algo que ajude a empresa a sair desse ponto que agora está vulnerável.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento de uma pesquisa é de extrema importância os conhecimentos já existentes acerca do assunto e a utilização criteriosa de métodos e técnicas, dentre outros procedimentos coerentes com o objeto de pesquisa, e com os objetivos que desejam ser alcançados (GIL, 2002).

De acordo com Demo (1996, p.34) a pesquisa também pode ser considerada uma atividade cotidiana, uma forma de atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

Já Gil (2002) define metodologia como sendo o caminho para chegar a determinado fim.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

A presente pesquisa se classifica como descritiva, pois têm como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno. E também tem caráter exploratório, pois além de envolver um levantamento bibliográfico, busca conhecer pessoas que tiveram experiências práticas com o problema levantado (GIL, 2002).

Na busca pelo alcance dos objetivos propostos, foi utilizado o estudo de caso, que segundo Roesch (1999, p.197): “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”. Quanto à técnica para coleta de dados foi utilizada a entrevista padronizada, que consiste em uma entrevista programada que segue um roteiro de perguntas, além da aplicação de um questionário.

Também foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que de acordo com Vergara (1998), permite por meio da leitura de artigos, reportagens e publicações, além de consultas eletrônicas, ampliar conhecimentos sobre o tema escolhido, na qual buscou-se opiniões de outros autores sobre as empresas familiares e suas características, assim como outras informações que embasaram a pesquisar.

Quanto à abordagem e análise, foram feitas de forma quali-quantitativa. Sobre isto, Marconi e Lakatos (1999, p. 36) ressaltam: "... uma vez levantados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação destes, constituindo-se ambas no núcleo da pesquisa".

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade analisada foi a empresa Itamáquinas Ltda., localizada na cidade de Manhuaçu/MG, sendo enquadrada como familiar, uma vez que vêm sendo administradas por duas gerações por uma mesma família, e já está em seu segundo processo sucessório.

O trabalho foi realizado através de dados fornecidos pela administração da empresa e pelos executivos da mesma, onde foram analisadas as sucessões ocorridas desde sua abertura, a importância dos processos gerenciais e administrativos adotados que resultaram em sua continuidade no mercado.

3.3 COLETA DE DADOS

Após a determinação da unidade de análise, passou-se para a próxima etapa da pesquisa, na qual o procedimento inicial foi ir até a empresa familiar para obter um contato pessoal, com intuito de conseguir a colaboração dos diretores, sócios e funcionários, para estarem respondendo a entrevista e ao questionário da melhor maneira possível, buscando expressar a realidade da organização.

Como ferramenta para a coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevista padronizada, aplicada ao sócio administrador, seguindo um roteiro com perguntas relacionadas à história, a administração da empresa e aos critérios utilizados para a profissionalização e um questionário que fora aplicado a cinco envolvidos diretamente a administração e a família, sendo um profissional ligado ao controle da contabilidade, três ligados a família e outro profissional responsável pela administração da empresa, buscando com isso obter maior conhecimento sobre a

percepção dos envolvidos com a empresa sobre a profissionalização de sua gestão, sendo esses aplicados de maneira individual.

Para tanto foi realizada uma entrevista a fim de evidenciar motivos e ferramentas que a levaram a seguir o caminho da gestão profissional. A expectativa é comprovar que empresas administradas de forma profissional, aplicando as ciências do conhecimento, planejamento, indicadores, procedimentos e fluxos de trabalho padronizados, são mais eficientes e tem maior probabilidade de sucesso e longevidade.

Conforme se verifica no ANEXO II, a entrevista realizada foi composta por 10 perguntas, todas abertas. O intuito da entrevista foi verificar os impactos da cultura organizacional na profissionalização de uma empresa familiar do ramo de revenda de móveis e eletrodomésticos da cidade de Manhuaçu/MG, além de um questionário composto de 8 questões todas fechadas.

Após a coleta desses dados, foi feita uma análise crítica dos resultados obtidos onde foram comparadas as respostas com a opinião de outros autores que escreveram sobre este assunto na busca de identificar alguma ligação entre os resultados verificados, e assim chegar à solução para o problema levantado.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Com o intuito de determinar como a cultura organizacional influencia a profissionalização das empresas familiares, buscou-se através de entrevistas e de um questionário aplicado na empresa unidade de análise verificar os dados obtidos e demonstrar os resultados alcançados. Para tanto foram elaborados gráficos demonstrando as características da empresa objeto de análise, além de uma análise minuciosa dos resultados obtidos.

3.4.1 Características da empresa analisada

Verificou-se conforme a questão 1, do ANEXO II, que a empresa objeto desse estudo têm 38 anos no mercado e já se encontra na segunda geração da família.

Através dos resultados obtidos na questão 2, ANEXO II, destaca-se que a empresa objeto da pesquisa possui as seguintes características quanto à relação direção x família: Possui 4 sócios, integrantes da família, sendo que um desses têm a função de sócio-diretor, que é responsável pela administração, e outros 2 diretores que são responsáveis pelo setor financeiro e fiscal, esses sem vínculo familiar com a família administradora.

Verificou-se também, conforme a mesma questão, que a empresa ainda se encontra no início do processo de profissionalização e que a mesma teve um processo de planejamento antes de efetuar essa transição em sua gestão.

3.4.2 Definição da formalização da profissionalização

Conforme os resultados observados no Gráfico 1, todos os questionados sobre a formalização dos sistemas, concordam que essa formalização é clara e que a mesma é percebida por todos os funcionários. Assim como, também é percebida a profissionalização para o ingresso de novos funcionários para todos os questionados, conforme Gráfico 2.

O que vai de encontro com os estudos de Bernhoeft (1996), que já ressaltava a importância de que os envolvidos no processo de profissionalização tenham clara percepção de todos os processos pelos quais estão passando.

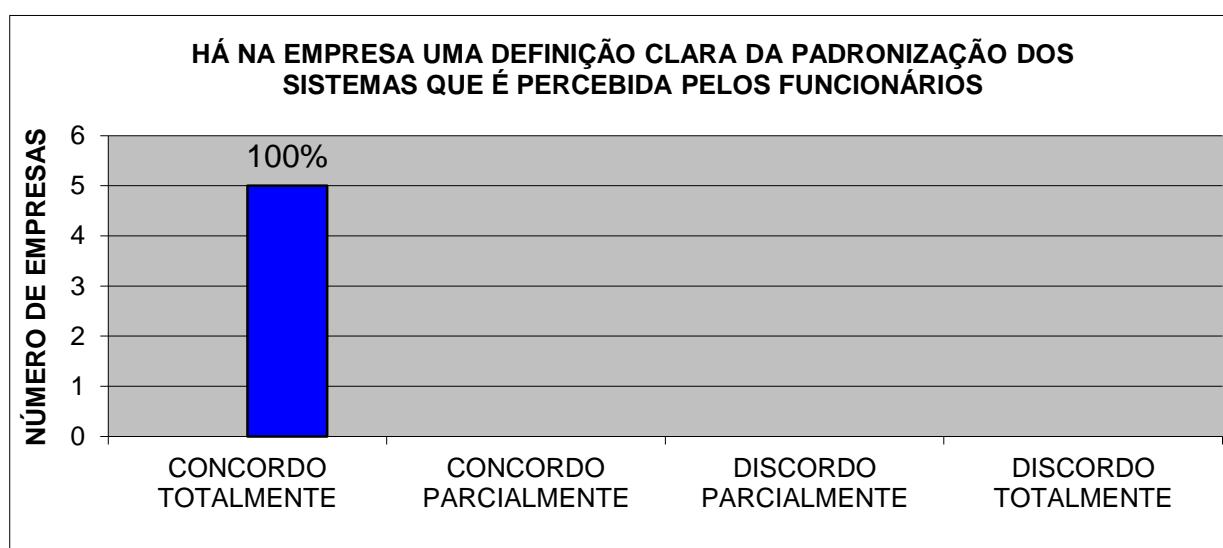


Gráfico 1: Definição clara da padronização dos sistemas que é percebida pelos funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa.

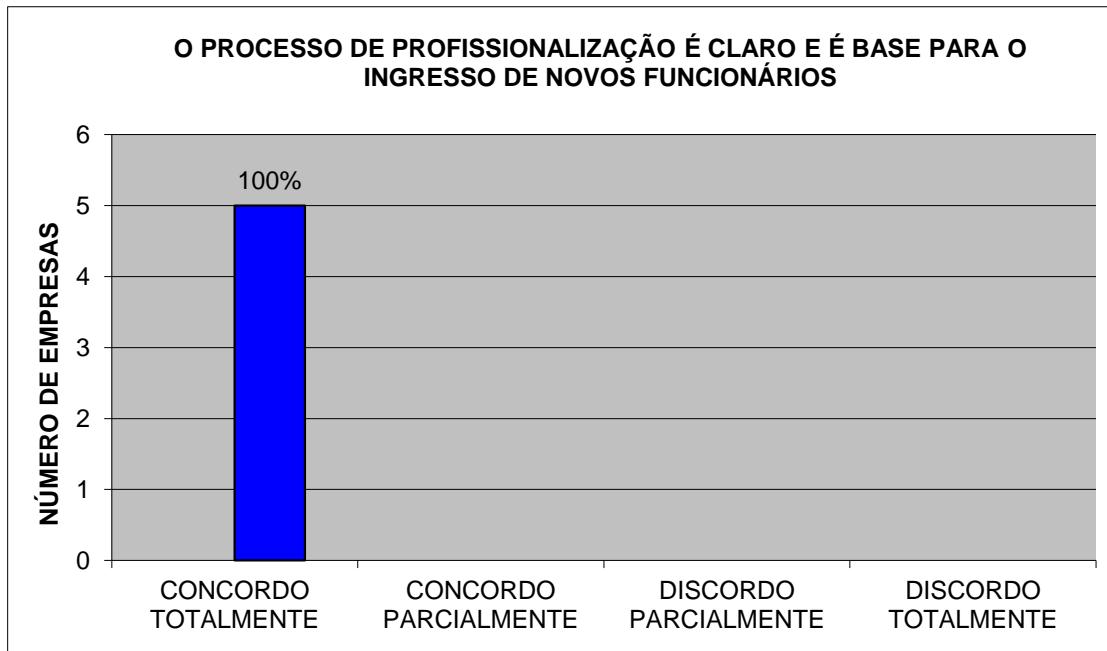


Gráfico 2: Processo de profissionalização claro e servindo de base para o ingresso de novos funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa.

3.4.3 Estrutura organizacional e profissional da empresa

O Gráfico 3 demonstra que 100% das pessoas que responderam ao questionário concordam que a empresa apresenta uma estrutura organizacional definida e profissional.

Na entrevista realizada, esse fator foi ressaltado pelo sócio-diretor da empresa, que declarou, conforme a questão 3 e 4, ANEXO II, que a empresa se planejou para essa profissionalização e que há uma separação bem clara entre a família e a empresa, demonstrando algumas vantagens dessa profissionalização.

Bornholdt (2005) e Camargo e Ferreir (2006), já tratavam desse assunto em seus estudos, salientando a importância de se ter uma eficiente estrutura organizacional na empresa e da necessidade de se considerar diversos fatores além da interação entre eles.

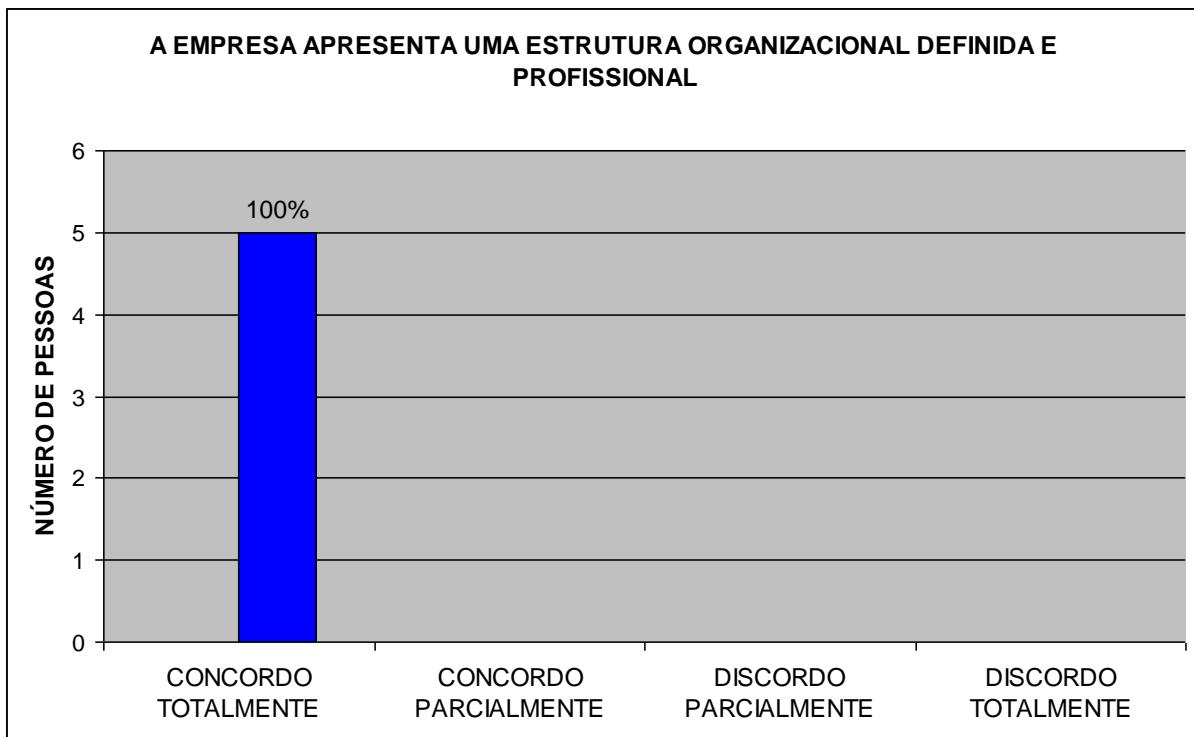


Gráfico 3: Definição da estrutura organizacional e profissional.

Fonte: Dados da pesquisa.

3.4.4 O processo de profissionalização da gestão

No que trata do processo de profissionalização, as questões 4 e 5, ANEXO II, demonstram que a empresa iniciou o seu processo de profissionalização há mais ou menos um ano, e que esse processo já mostra resultados positivos, por trazer planejamentos antes não efetuados e por proporcionar uma maior segregação de funções.

Já o Gráfico 4, demonstra que 80% dos questionados concordam totalmente que o processo de profissionalização da gestão contribui para o sucesso da empresa no mercado atual e que outros 20% também concordam, mesmo que parcialmente.

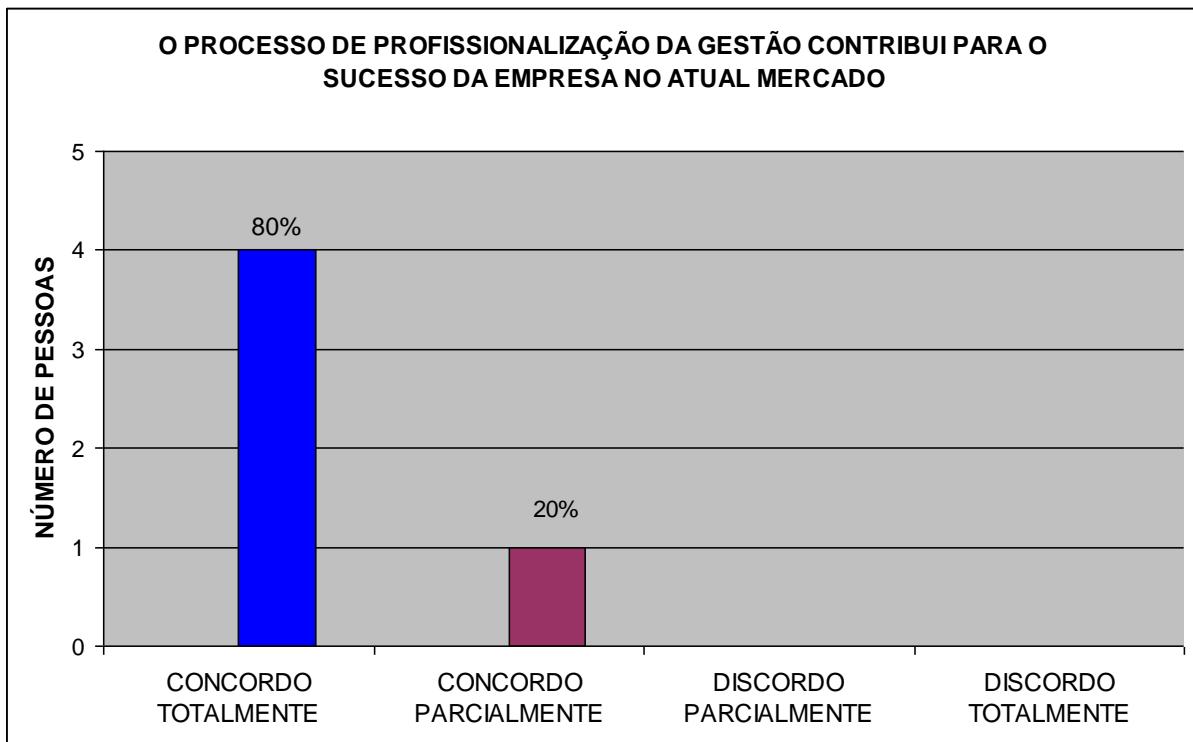


Gráfico 4: O processo de profissionalização da gestão contribui para o sucesso da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a questão 6, ANEXO II, o processo de profissionalização têm respondido as expectativas dos sócios da empresa, sendo que os mesmos estão se mostrando muito satisfeitos com a experiência.

Na questão 4, ANEXO II, o entrevistado ressaltou que em algumas ocasiões verifica-se alguns conflitos de interesses entre os sócios e os profissionais da empresa, o que de acordo com ele é inevitável diante de tantas mudanças.

De acordo com Fujioka (2002) é impossível acabar com os conflitos dentro das empresas familiares, pois o ego sempre se sobressai dentre os membros da família, o que muitas vezes impacta no novo modelo de gestão. Camargo e Ferreira (2006) demonstram que esse processo de profissionalização da gestão deve assumir práticas administrativos racionais, modernas e pouco personalizadas para contribuir de maneira satisfatória para o sucesso da empresa.

Mas de acordo com os Gráficos 5 e 6, isso não se verifica na empresa em questão, pois 100% das pessoas questionadas concordam totalmente que uma empresa profissionalizada facilita o desenvolvimento das atividades e que existe uma relação

profissional bem definida entre os sócios, diretores e demais funcionários da empresa.

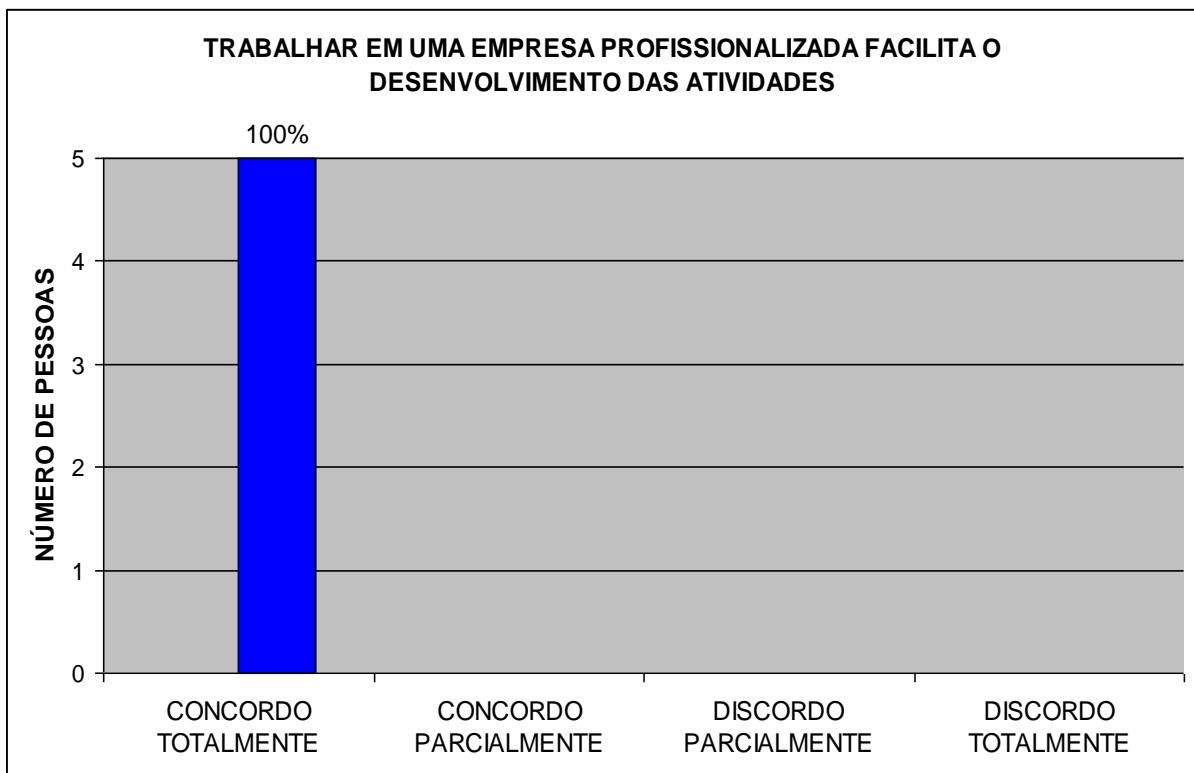


Gráfico 5: Trabalhar em uma empresa profissionalizada facilita o desenvolvimento das atividades.

Fonte: Dados da pesquisa.

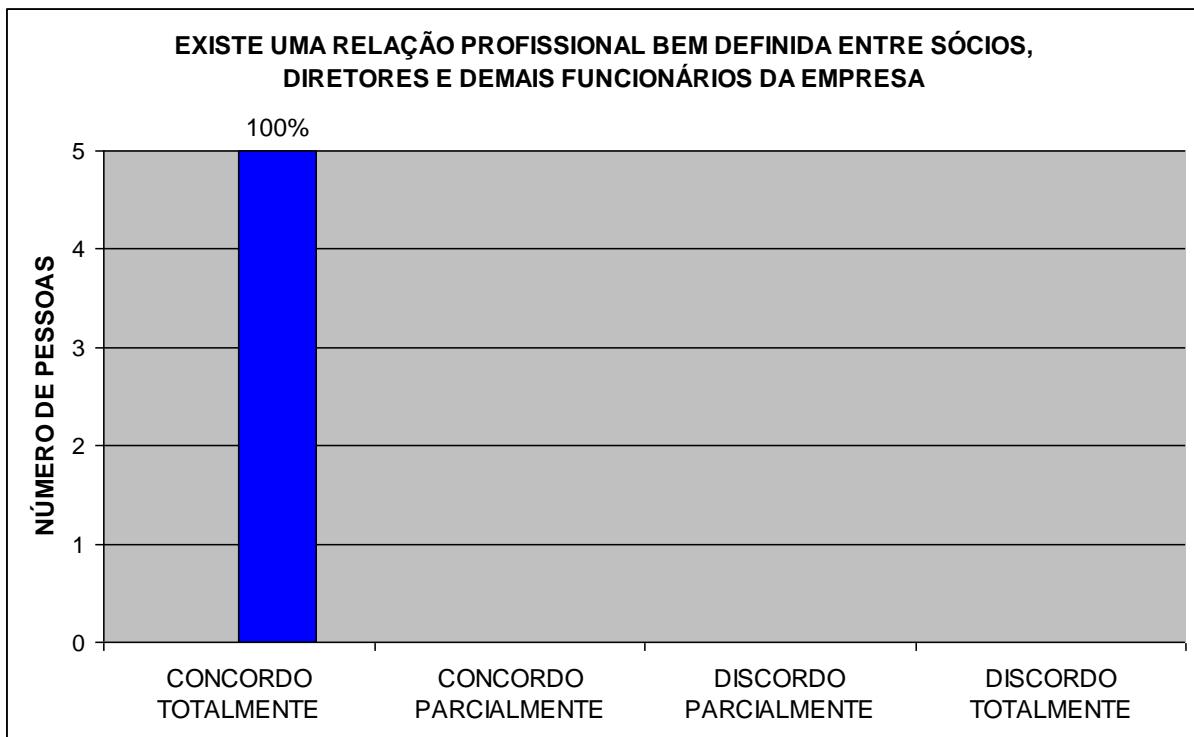


Gráfico 6: Existe uma relação profissional bem definida entre sócios, diretores e demais funcionários da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

3.4.5 Formação acadêmica e aperfeiçoamentos

Conforme o Gráfico 7, verifica-se que 100% dos questionados concordam que o nível de profissionalização acadêmica é um fator essencial, mesmo que 40% concordem somente parcialmente.

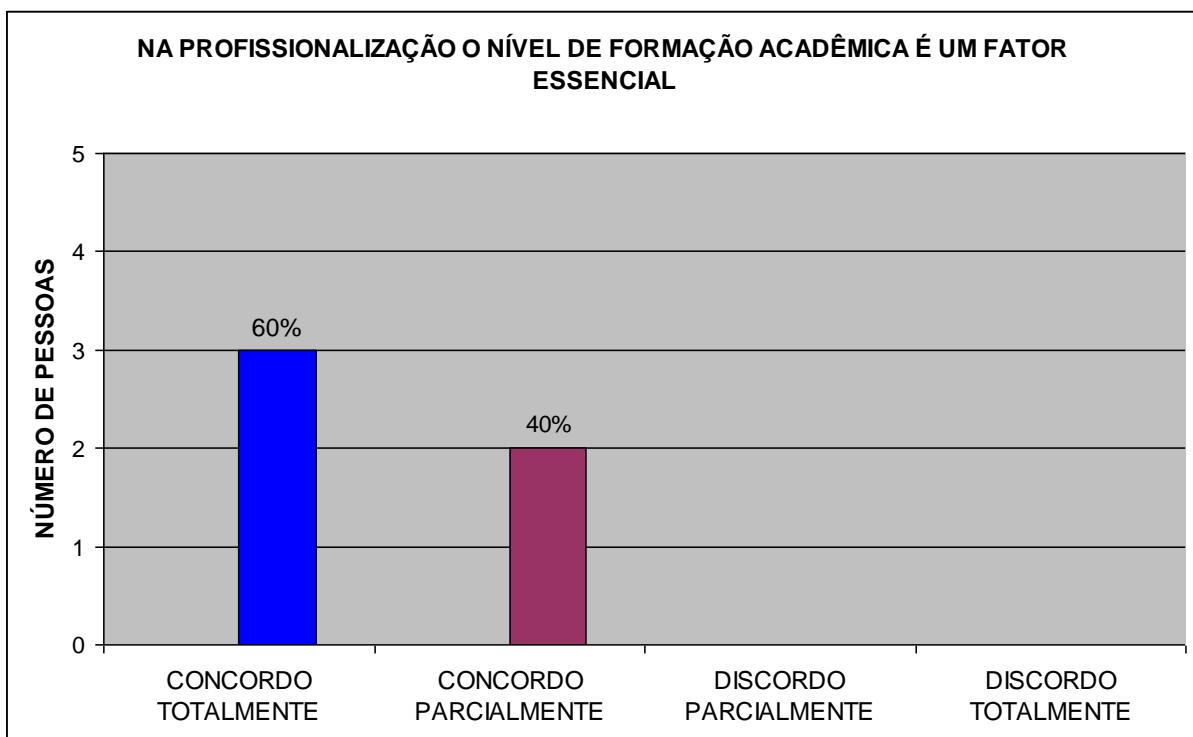


Gráfico 7: Formação acadêmica dos profissionais.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a questão 9, ANEXO II, o quadro de funcionários da empresa analisada tem em sua maioria, profissionais sem formação acadêmica superior, dos colaboradores graduados a maior parte pertence ao setor administrativo. Com relação aos cursos de aperfeiçoamento observa-se que a empresa incentiva ou fornece a seus funcionários a oportunidade de estarem participando, isso de acordo como o Gráfico 8 e a questão 9, ANEXO II.

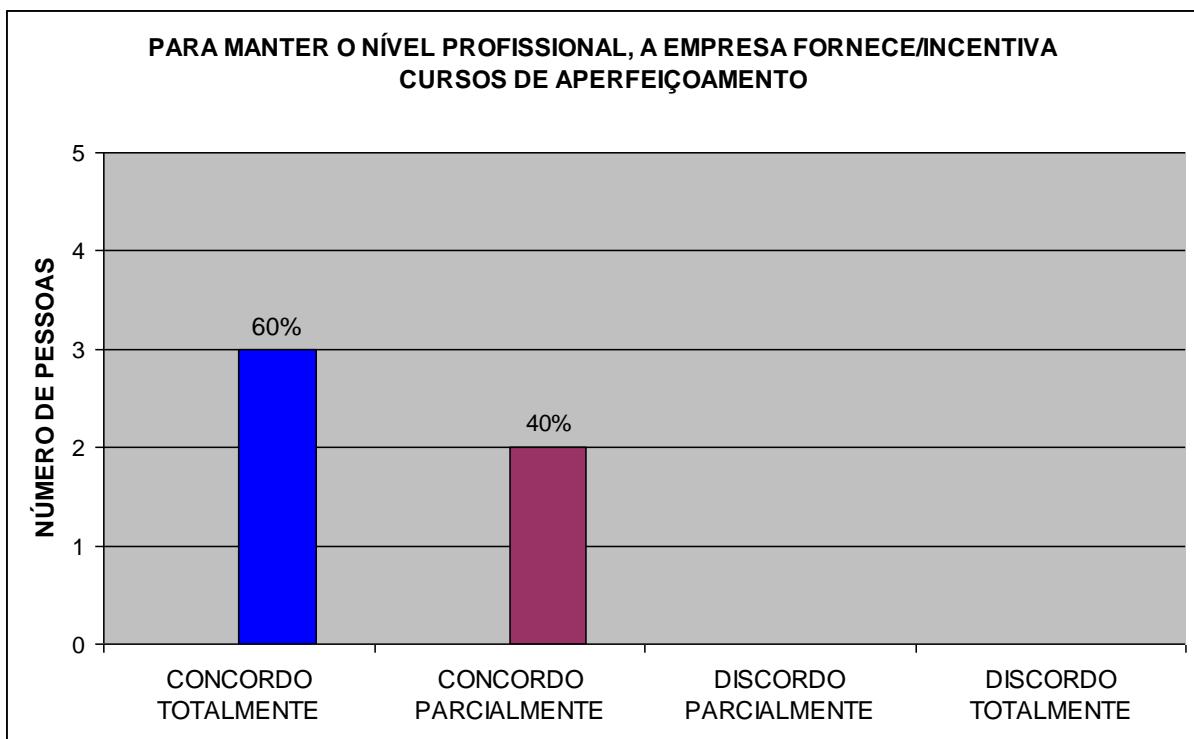


Gráfico 8: Cursos de aperfeiçoamento para os profissionais.

Fonte: Dados da pesquisa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este trabalho teve como objetivo analisar a influência da cultura organizacional na profissionalização de uma empresa familiar do comércio varejista de móveis e eletrodomésticos de Manhuaçu/MG. Para atingir este fim, foi desenvolvida a metodologia descritiva, onde foram levantadas informações da empresa objeto dessa pesquisa, através de um questionário com 8 questões fechadas e uma entrevista padronizada com 10 questões abertas. Sendo o questionário respondido por 5 colaboradores da empresa, de setores e hierarquias distintas, no intuito de conhecer a opinião destes sobre o processo de sucessão na gestão pelo qual a empresa está passando. Já a entrevista foi feita com o sócio-diretor, onde buscou-se conhecer um pouco da história da empresa, as vantagens e desvantagens da profissionalização, a relação da família com a empresa, assim como as dificuldades encontradas nessa etapa.

Encerrada as análises dos dados levantados, verifica-se que a empresa ainda se encontra no início do processo de profissionalização, sendo que somente 2 diretorias são geridas por profissionais que não são da família. Os dados levantados demonstraram que a cultura organizacional, especificamente nessa empresa, parece não impactar negativamente no processo de profissionalização da gestão, levando-se em conta que as pessoas envolvidas em tal processo demonstraram satisfação com os resultados alcançados e declararam não estar interferindo no andamento dessa transição.

Conforme verificado a empresa em questão se planejou para passar por esse processo, o que se acredita ter auxiliado pra que não houvesse conflitos entre a família e a nova gestão da empresa. Outro fator que parece ter influenciado positivamente para o sucesso desse processo foi o fato de os familiares estarem satisfeitos com os resultados que os novos gestores estão trazendo, o que atenua qualquer tipo de conflito entre os mesmos, mediante ao alcance dos objetivos traçados.

Por fim, diante dos resultados verificados, pode-se acreditar que na empresa objeto dessa análise, a cultura organizacional não influenciou negativamente na profissionalização, sendo que se verificou uma relação sadia entre a família e a empresa, o que favorece para a continuidade do processo de transição e minimiza a possibilidade de conflitos entre os mesmos.

4.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa limitou-se a analisar como a cultura organizacional influência a profissionalização de uma empresa familiar do comércio varejista de móveis e eletrodomésticos de Manhuaçu/MG. E por se tratar de um estudo de caso em apenas uma empresa, não permite fazer generalizações a respeito das conclusões da pesquisa para outras empresas ou setores.

O estudo teve como objetivo servir como uma fonte de pesquisa que auxilie no conhecimento do processo de profissionalização das empresas familiares. Nota-se, contudo, que soluções conclusivas e que tenham validade para todas as empresas se tomam inviáveis devido as limitações da pesquisa

4.3 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Recomenda-se a produção de estudos futuros que busquem analisar como a cultura organizacional influência a profissionalização das empresas familiares em outros setores da economia, ainda abrangendo um maior número de empresas, para que se tenham resultados mais robustos sobre a profissionalização da gestão em outros setores do mercado.

Outra sugestão seria a realização de pesquisas abrangendo regiões maiores, para assim buscar alcançar empresas de diferentes portes, na busca de resultados mais sólidos e conclusivos sobre esse processo.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar sem brigar.** São Paulo: Editora SENAC, São Paulo/SP, 1996.
- BEZERRA, Beethoven de Oliveira. **A Profissionalização da Empresa Familiar.** João Pessoa/PB. 2000. Disponível em:
- BORNNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** Porto Alegre/RS: Bookman, 2005.
- CAMARGO, F.D.; FERREIRA, M.C.O.; **A Profissionalização da Gestão e o Processo Sucessório nas Empresas Familiares.** Ourinhos/SP, 2006. Disponível em: <http://www.faeso.edu.br/horusjr/artigos/ano2/artigo04.pdf>. Acesso em: 16.07.2012.
- CASILLAS, José C.; DÍAZ, Carmem; VAZQUEZ, Adolfo S. **Gestão da Empresa Familiar – conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CENTURION, J.A.; VIANA, J.J.S. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda.** Dourados/MS, 2007. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/1162_1162_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf. Acesso em: 10.05.2012.
- DEMO, P. **Pesquisa como princípio educativo na universidade.** Porto Alegre, 1996. EDIPUCRS.
- EHLERS, Magda Geyer. **Refletindo sobre sucessão.** São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm>. Acesso em: 16/09/2012.
- FREITAS, Ernani Cesar de; BARTH, Maurício. **Profissionalização da Gestão Nas Empresas Familiares: Estagnar ou Inovar.** São Paulo/SP, 2010. Disponível em: www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/download/514/257. Acesso em: 20.06.2012.
- FUJIOKA, N. **Empresa familiar: fracasso ou sucesso?** In: Fórum Paranaense de Administração. Curitiba. Anais Spein, 2002.
- GARCIA, Volnei Pereira: **Desenvolvimento das Empresas Familiares.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.
- KREISIG, Denise; SPRINGER, F. A.; PETRY, L.I.; **O Processo de Gestão em Empresas Familiares: um estudo em empresas de terceira a quinta gerações.** Rio dos Sinos/SP. Disponível em: <http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos52005/246.pdf>. Acesso em: 23.05.2012.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo.** Revista BNDES, n.7, Brasília, 1997. Disponível em: <http://www.bnDES.gov.br/conhecimento/revista//rev707.pdf>. Acesso em 07.07.2009.

LIMA, J.H.R.; Cultura **Organizacional nas Empresas Familiares.** São Paulo/SP, 2009. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/cultura-organizacional-nas-empresas-familiares/46736/>. Acesso em: 10.07.2012.

MACCARI, E. A.; CAMPANÁRIO, Milton de Abreu; ALMEIDA, M. I. R.; MARTINS, A. **Empresa Familiar e as Dificuldades Enfrentadas pelos Membros da 3ª Geração.** Salvador/BA. 2006. Disponível em: <http://www.eadfea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/emerson/22.pdf>. Acesso em: 10.05.2012.

MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira.** Betim/MG, 2007. Disponível em: www.rae.com.br/artigo/1009.pdf . Acesso em: 13.07.2012.

MAMEDE, Antônio Augusto do Canto. **“A influência da cultura organizacional nos processos de mudanças”.** Belo Horizonte/MG, 2004. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em: 24.08.2012.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.V. **Fundamentos de metodologia científica.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARQUES, Jorge Fernando. **A Profissionalização de Empresas Familiares.** São Paulo/SP, 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informese/producao-academica/a-profissionalizacao-de-empresas-familiares/4372/>. Acesso em: 20.06.2012.

OLIVEIRA, A.A.; PAPA, A.C.; **A Influência da Cultura Organizacional no Processo de Profissionalização da Gestão em uma Empresa Familiar.** Belo Horizonte/MG, 2009. Disponível em: <http://www3.mg.senac.br/NR/rdonlyres/e4bt4jefdamtoec5f5ez4ira3eryhq2jy742l6grv7qbwr6sjzczf7yiclesldsmgbpip4wjza3kyi/A%2BInflu%25eancia%2Bda%2BCultura%2BOrganizacional%2Bno%2BProces.pdf>. Acesso em: 14.05.2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RICCA, Domingos. **De empresa familiar à empresa profissional.** Rio de Janeiro/RJ, 2005. Disponível em <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigo1.asp>> Acesso em 21/09/2006.

ROESCH, S. M.Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTANA, Sílvia Cristina Carvalho Sampaio; SILVA, Willame Carvalho e. **A Empresa Familiar.** São Paulo/SP, 2001. Disponível em: <http://www.faete.edu.br/revista/ARTIGO%20%20SILVIA2.pdf>. Acesso em: 25.06.2012.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como gerir uma empresa familiar?** Brasília/DF, 2009. Disponível em: <http://www.mundosebrae.com.br/2010/04/como-gerir-uma-empresa-familiar/>. Acesso em: 10.07.2012.

SILVA, J. C. S., FISCHER, T., DAVEL, E. **Organizações Familiares e Tipologias de Análise: O Caso da Organização Odebrech.** IN: Anais do 23º ENANPAD. Setembro/1999. Rio das Pedras, Rio de Janeiro.

SOUZA, Mariluce Pães de; et al. **Gestão Estratégica e Aprendizagem Organizacional em Empresa Familiar.** São Paulo/SP, 2004. Disponível em: www.intempres.pco.cu/Intempres2000-2004/Intempres2004/ponencias/18.pdf. Acesso em: 14.07.2012.

TAVARES, Frederico Romel Maia; SANTOS, Edson Rodrigues; SOUZA, Cícera Messinda; SILVA, Carlos Adalécio Mendonça. **Características do Modelo de Gestão de uma Empresa Familiar – Empresa Linard em Missão Velha – CE Um Estudo de Caso.** Velha/CE, 2001. Disponível em: http://www.convibra.com.br/2009/artigos/197_0.pdf. Acesso em: 13.05.2012.

TAVARES, MAURO CALIXTA. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2005.

TOMPSITTI, C.C.; FREIRE, S.F. **Vantagens e Desvantagens da Empresa Familiar Sob a Perspectiva de Seus Dirigentes.** Araçatuba/SP, 2006. Disponível em: <http://newpsi.bvs-psi.org.br/tcc/24.pdf>. Acesso em: 20.06.2012.

VERGARA, S. C. **Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

ANEXO I**QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO:**

Questionário aplicado a pessoas de diversas hierarquias da empresa.

1. Há na empresa uma definição bem clara da formalização dos sistemas administrativos que é percebida pelos funcionários.

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

2. A formalização da profissionalização é clara por todos os funcionários e é base para o ingresso de novos funcionários.

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

3. A empresa apresenta uma estrutura organizacional definida e profissional.

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

4. O processo de profissionalização da gestão nas empresas familiares contribui para o sucesso das empresas no atual mercado tão competitivo.

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

5. Trabalhar em uma empresa profissionalizada, onde as atividades são padronizadas e a comunicação é formalizada, facilita o desenvolvimento das atividades.

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

6. Uma empresa profissional deve exigir profissionais para compor o seu quadro funcional. Para manter o nível de profissionalização, a empresa fornece/incentiva cursos de aperfeiçoamento.

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Concordo
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

7. Existe uma relação profissional bem definida entre sócios, diretores e demais funcionários da empresa.

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Concordo
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

8. Na profissionalização o nível de formação acadêmica é um fator essencial.

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Concordo
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

ANEXO II**ENTREVISTA PARA AVALIAÇÃO:**

Roteiro da entrevista com o sócio diretor da empresa.

1. Qual a origem da empresa, os elementos que motivaram o início desta empresa e em quantos sócios começaram?
2. A empresa teve alguma dificuldade em relação a entrada de profissionais externos, houve um planejamento em relação a profissionalização e como a diretoria está composta hoje?
3. Quais os setores que tem diretores atualmente e como é a relação profissional entre a família e a empresa?
4. Quanto tempo faz que a empresa está se profissionalizando e existem vantagens e desvantagens no processo de profissionalização?
5. A empresa apresentava alguma dificuldade antes da profissionalização, teve algum fator preponderante para que acontecesse a profissionalização.
6. Houve frustrações em relação as expectativas da profissionalização e hoje a empresa está satisfeita com o grupo de profissionais?
7. Em relação ao processo de profissionalização, você saberia dizer se este seria da mesma forma ou se mudaria alguma coisa ou alguma decisão?
8. A empresa tem um Conselho de Família, de Administração ou de Acionistas? E como está formado? E a cada quanto tempo este Conselho se reúne? E que tipo de assuntos são discutidos?

9. Quantos funcionários a empresa têm hoje? Qual o é grau de instrução destes funcionários? E a empresa fornece/incentiva cursos de aperfeiçoamento?

10. Como descreveria a empresa em poucas palavras.